

人的資源の観点から見るアジャイル組織研究

飯島彩乃、内田慎太郎、佐藤優太、柴田迅、金子佳代

1 研究背景・研究目的

近年、グローバル化が進んだことにより国境を越えた人材の流動化が進み、人々の働き方や生活様式、居住地域、考え方が多様化した。さらに、AIやビッグデータ解析の精度も驚くべきスピードで向上している。企業には、より消費者ドリブンのサービスやコンテンツが求められている。さらに、外資企業の流入、情報の伝達手段の向上と技術のオートメーション化により、商品や技術のコモディティ化が進んだ。企業は、常に先の読めない情勢の中で、創造性を持つ人材や先端技術を持つ優秀な人材の獲得競争にさらされ、プロダクトやサービスに様々な角度からのイノベーションが求められている。さらには、企業だけでなく経済産業省からの発信でもイノベーションの促進がされている。イノベーションやスピードを重視した組織体制として、意思決定や商品のローンチまでに時間がかかるといった旧来の官僚型組織ではなく、私たちは従来のソフトウェア開発の考えに組織運営を適応させた「アジャイル組織」と呼ばれる組織運営方法に注目した。実際に、国外に目を向けると Spotify や Google、Netflix といった業界を牽引する企業が導入しており、国内でもメルカリやサイボウズ¹⁾が取り入れ始めている。マッキンゼー・アンド・カンパニーやボストン コンサルティング グループも研究を進めているものの、多くは発表から未だ3年ほどしか経っておらず先端研究といえる (McKinsey & Company 2018, p. 2)。さらに、現在の多くのアジャイル組織についての研究はリーダーシップに注目したもので、アジャイル組織の中で人的資源管理に焦点を当てた研究事例は存在しなかった。さらには、現在国内での導入例は限定的で、他の業種では導入が進んでおらず、日本企業が導入する可能性は大いにある。本研究では、アジャイル組織から多くのイノベーションを起こし、成功している事例として、Netflix を選定した。Netflix は、配信登録制のストリーミングサービス

* 社会科学総合学術院 長谷川信次教授の指導の下に作成された。

で、登録者は月額定額料金を払うサブスクリプションサービスを利用することでインターネット接続されたデバイスを使って、コマーシャルなしでドラマや映画を視聴できる。現在、130ヵ国以上でサービスを展開しており、2020年9月末時点で1億9515万人の会員がいる²⁾。そこで、Netflixを事例として、アジャイル組織が機能するための人的資源管理を明らかにしていく。また、日本企業の導入事例が少ないという問題意識から、日本企業においてアジャイル組織を実現する方策について人的資源の観点から検討していく。

2 理論的背景

2-1 社会的背景とアジャイル組織の概要

近年、グローバル化や市場ニーズの多様化等を背景に、製品やサービスのライフサイクルが短期化しており、企業はよりスピード感を持ってイノベーションを起こすことが必要になってきている。経済産業省は、イノベーションとは、「研究開発活動にとどまらず、1. 社会・顧客の課題解決につながる革新的な手法（技術・アイデア）で新たな価値（製品・サービス）を創造し 2. 社会・顧客への普及・浸透を通じて 3. ビジネス上の対価（キャッシュ）を獲得する一連の活動」と定義している（経済産業省 2019, p. 5）。ストークら（1993）は、「時間」は企業の競争優位の源泉であるという説を提唱しており、イノベーションを迅速に起こすことが企業の成長には欠かせないという（ストーク & ハウト 1993, pp. 4-6）。この研究では、時間の優位を有する企業がその業界トップの企業を打ち負かし、競争力と収益力のある地位を築くことができることが証明されており、迅速なイノベーションを起こすことができる企業に競争優位があると言える。上記のことから、「イノベーション」を迅速に行うことが大切であるが、その手法として取り上げられているのが「アジャイル組織」である。ソフトウェア開発の生産性を劇的に高めた「アジャイル開発手法」を経営や組織形態に応用したもので、この手法は近年、幅広い業界や部門で使われている。導入した企業の多くでは、社員が部門を横断して仕事をするようになり、マネジャーが本来の付加価値の高い仕事に集中できるというメリットがあるため、収益性が向上している。ここでは、製品開発と基本業務の両方でイノベーションが加速するという（ダレル他 2016, pp. 93-95）。図1の右の図がアジャイル組織の構造である。市場環境の変化スピードが速く、柔軟な連携があるという条件の下で、部署間の線引きが意味をなさない、部門横断的な組織形態である。円の中心には組織全体のリーダー（すなわち、経営層）が示されており、その周辺にアジャイルチームが存在する。図1の左図、トップダウンヒエラルキー構造と比較すると明らかであるが、フラットなチームがいくつも存在し、1つのチームの中に様々な部門の社員が組み込まれている。

先行研究を踏まえ、本論文では「アジャイル組織」の定義を以下とする。

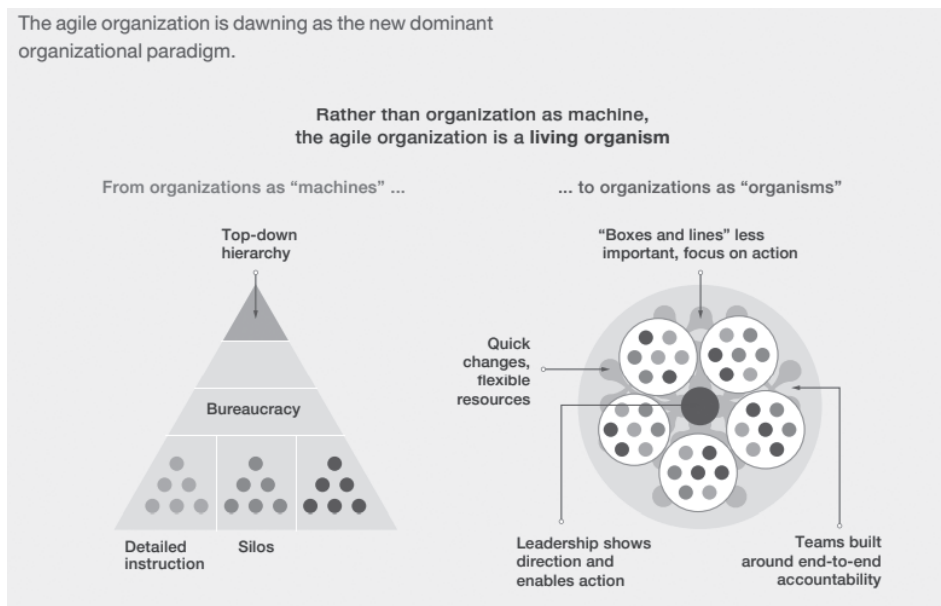


図1 Top-down hierarchical structure vs. new agile organization

出典：McKinsey & Company (2018) p. 4

(1) 高いモチベーションを持った複数の個人（各個人には行動する権限があたえられている）が (2) 部門横断的にフラットなチームを構成し、(3) 迅速なイノベーションを通じて競合企業の先を行くことを目的としている組織

2-2 アジャイル組織に関する先行研究レビュー

ダレル他 (2016) の「アジャイル開発を経営に活かす6つの原則」によると、アジャイル開発手法はイノベーションを促進するという。この論文は「アジャイルソフトウェア開発宣言」の修正版を紹介しており、アジャイルの価値と原則について昔ながらの開発手法である「ウォーターフォール型」との比較を通して説明をしている。アジャイルの原則として、

1. プロセスやツールよりも個人と対話を（やる気のある複数の個人をプロジェクトの中心に据え、彼らが必要とする環境と支援を与え、後は彼らがやってくれと信頼すべき）
2. 包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを（みずからの制作物が実際のマーケット環境で動く様子を観察できる開発者は、学ぶスピードが向上し、満足度も増し、同じ会社で働き続ける期間も延び、より価値の高い仕事をするようになる）
3. 計画に従うことよりも変化への対応を

4. 契約交渉よりも顧客との協調を

の四つが取り上げられている（ダレル他 2016, p. 96）。また、市場環境・顧客の関与・開発のタイプ・作業のモジュール性・一時的なミスのもたらす影響の五つの項目からアジャイル組織向きの条件を明示している（ダレル他 2016, p. 98）。ここでは一般的なアジャイル組織の原則やアジャイル組織に向く条件が示されているが、市場環境等の外的要因と開発等の業務内容における特徴が主となっており、組織内部の人的資源管理には言及されていない。

ダレル・リグビー（2020）の「アジャイル組織を実現するリーダーシップ・チームの役割」では、組織の経営幹部などのリーダーという視点からアジャイル組織について議論を深めている。真のアジャイル組織を作り上げるには、上層部がその原則を体得していなければならないという。上記論文において、ダレル・リグビー（2020）はアジャイル・リーダーシップ・チームの仕事は通常のアジャイルチームの仕事と異なるとしている。通常のアジャイルチームの仕事が、問題に対して収益性の高い革新的なソリューションをつくり出すことであるのに対して、アジャイル・リーダーシップ・チームの仕事は、アジャイルなシステム、つまりアジャイルな組織を構築し、運営することであるという。実際にアジャイル組織への移行を行った企業のアジャイルリーダーたちの発見が一つ紹介されている。それは、経営幹部の仕事を下に委譲することによって幹部は自分たちしかできないような仕事に集中することができるようになったということである。しかし、アジャイルを導入するにあたって、障壁も存在するという。それはリーダー層のアジャイルに関する認識と企業文化である。これらを乗り越え、企業幹部が役割を全うし、アジャイル組織をつくるのであれば、事業成績は向上し、従業員の潜在力が解き放たれ、個々の職務に対する満足度が高まるのである（ダレル他 2016, pp. 106–116）。

上記二つの先行研究において、人的資源管理に焦点を当てた議論はない。

そこで、アジャイル組織が機能している企業を事例に挙げ、アジャイル組織が機能するための人的資源管理を明らかにしていくことを本論文の目的とする。

先の研究からも取り上げた通りアジャイル組織についての既存研究は基本的には経営幹部層に焦点が当てられている。マネジメント層の下で働くチームや社員にも目をむけていくため、組織全体に関して言及することができる以下のフレームワークを選定した。

1. 人材マネジメント
2. 組織プロセス

3 研究対象と方法

研究対象は、以下の三つの理由より Netflix を選定した。一つ目に、Netflix がアジャイル組織の定義に当てはまる組織体制をとっているからである。Netflix の創業者リード・

Highly Aligned, Loosely Coupled

- **Highly Aligned**
 - Strategy and goals are clear, specific, broadly understood
 - Team interactions are on strategy and goals rather than tactics
 - Requires large investment in management time to be transparent and articulate and perceptive and open
- **Loosely Coupled**
 - Minimal cross-functional meetings except to get aligned on goals and strategy
 - Trust between groups on tactics without previewing/approving each one – groups can move fast
 - Leaders reaching out proactively for ad-hoc coordination and perspective as appropriate
 - Occasional post-mortems on tactics necessary to increase alignment



91

図2 Highly Aligned, Loosely Coupled

出典：Reed Hastings (2009) p. 87, 91

ヘイスティングスが、2009年にスライドシェアというプレゼンテーションを共有できるサイト内で公開した社内資料の“Reference Guide on our Freedom & Responsibility Culture”でNetflix内の組織について以下のように言及している。

The Netflix Choice

1. Tightly-Coupled Monolith
2. Independent Silos
3. Highly Aligned, Loosely Coupled

3つの組織モデル

1. 「強固な一枚岩モデル」

伝統的なトップダウン式の経営モデルで、経営陣が戦略から現場レベルの意思決定を担うモデル

2. 「独立サイロ型モデル」

組織内のそれぞれの部門が独立しており、それぞれ部門内で完結するため、部門を超えて対応することを困難とするモデル

3. Netflix モデル（高度な連携と緩やかな結合を同時に実現）

高度な連携

- 戦略と目標が明確で、具体的で、広く理解されている
- チームでの交流は戦術よりも戦略や目標を重視する
- 透き通った鋭い洞察力と開放感には多額の管理時間の投資が必要となる

緩やかな結合

- 目標と戦略で連携を取ることを除いて、機能横断的な会議を最小限にする
- プレビュー／承認なしの戦術に関するグループ間の信頼関係（個人-グループは高速で移動が可能）
- その場の調整や然るべき視座を持ち、積極的に手を差し伸べるリーダー
- 協力関係を高めるために必要な戦術に関する事後分析

以上のように、Netflix が本研究でのアジャイル組織の定義に当てはまり、会社の理念としてもアジャイル組織に共通する点が一つ目の選定理由である。

二つ目に、少人数ながら高いパフォーマンスを出せており、Statista（2020）によると、Netflix の従業員が 2019 年時点で 8600 名と企業の時価総額で同等の企業と比較したときに極めて従業員数が少ないことが特徴的だ³⁾。

三つ目に、複数回のイノベーションがなされていることから、実際にアジャイル組織として機能していると考えたからである。

このアジャイル組織も時が経てば次世代の代表モデルになる可能性を秘めている。この秘めている可能性を現在の代表的な日本企業の組織と比較を行い、差異を明らかにしていく。

さらに、具体的な事例として Netflix を取り上げ、前述の二つのフレームワークをもとに研究していくことで、アジャイル組織での人的資源管理のより深い理解が可能となる。

4 事例

4-1 人材マネジメント

Netflix では社員にできる限り判断を任せており、それは Netflix が「本当に才能のある人材は自由を求める」と考えているからである⁴⁾。つまり、自由な環境を作ることが Netflix に才能ある人材を呼び込むことにつながり、実際に Netflix の CEO ヘイスティンクス氏も優秀な人材が揃っていれば、指揮系統は重要ではなく、各人が自ずと行動し、パフォーマンスにつなげている旨を話している。Netflix に求められるのは自己組織化されたチームであり、社員は会社の目標と自己の役割を理解し、行動できる人材である必要がある。Netflix 社員はハイレベルな環境で成果を出し続けている。そのため、給与は個人

の市場価値をそのまま反映するため、仮に Netflix が財政難に陥ったとしても、社員の給与水準を下げることはしない⁵⁾。

また、Netflix は福利厚生の点においても他社と異なる働きかけを行っている。従来の福利厚生は、従業員のモチベーションの向上と作業効率を上げることを目的として設計されており、多くの企業では、多様な制度を置くことで従業員が自ら福利厚生をデザインする。一方で、Netflix はこの福利厚生を一部否定している。Netflix の CEO ヘイスティングス氏が公開した社内資料の“Reference Guide on our Freedom & Responsibility Culture（当社における自由と責任の文化に関するガイド）”において「最高の職場は刺激的な同僚がいること」と述べられている（Reed Hastings 2009, p. 33）。つまり、Netflix では能力の高い同僚と働けることが最大の福利厚生なのである。さらに、同筆者によると、福利厚生のメリットは社員の企業に対するロイヤリティを高めることにあり、会社に優秀な人材を引き留めることができる一方、不要な人材を会社に引き留めてしまう可能性もあることから、ヘイスティングス氏はロイヤリティの一部を否定している（Reed Hastings 2009, p. 34）。次に、Netflix では社員に能率向上のために大きな「自由」という福利厚生を与えている。具体的には、休暇申請と有給制度を廃止し、自由に休みを取ることを許容し、服の規定がないことはもちろん、労働規定時間も定めていない。Netflix は、社員が最高のパフォーマンスをするために大きな自由を与えている。規定時間の間に漫然と何もせずに時間を過ごすのではなく、成果にフォーカスしている。さらに、旅費や経費、有給も申請を必要としない（Reed Hastings 2009, p. 73）。よって、従業員は自己判断で有給を取ることができることから、マネージャーの従業員の労務管理の雑務は減る。以上のように、Netflix では福利厚生の点では以下の三点を強調している。一つ目に、体裁が良い福利厚生よりも最高の競争を生み出す同僚がいることが最高の福利厚生であること。二つ目に、度を越したロイヤリティのための福利厚生は不要であること。最後に、勤労意欲・能率向上のために「自由」という福利厚生を用意している。

ここまで述べた通り、Netflix 社員が業務内容や労働環境において自由を与えられていることがわかる。しかし、彼らは自由という対価の代わりに、日々責任を迫られている。Netflix のマネージャーは「自分の進退をかけてまで会社に残しておきたい人材か」という問いを自身に投げかける（Reed Hastings 2009, p. 103）。これは「キーパーテスト」と呼ばれ、これにより不要とされた人材は解雇され、逆にマネージャーは不要な人材を会社に留めておくなど人材管理を怠ると、管理責任が問われ、自身が解雇される⁶⁾。社員は対価に見合った働きをするために自己研鑽を重ね、チームで力を発揮することで、それがまた他の社員にとっての刺激となり、組織として大きく成長することにつながる。Netflix にとってイノベーションを起こすためには昨日まで共に過ごしてきたチームのメンバーの解雇もやむを得ない。クビを切らなければ切られる、まさに Netflix は戦場なのである。

4-2 組織プロセス

Netflix では、意思決定において「ユーザーにとってベストの決断をする」というシナプルで最も大切な考え方がある⁷⁾。実際にこれが進出先の海外子会社においても影響を与えている。Netflix は世界各国に進出しているが、進出先の子会社に「支社」という概念はなく、あくまでも1つのチームとしていることがわかる。Netflix の日本子会社 Netflix 合同会社においても、Netflix Japan という1つのチーム単位としてビジネスを進めており、日本におけるコンテンツ制作は一任されており、Netflix Japan においてベストな決断であれば本社に伺いを立てずに決断をすることができる。これは、日本だけでなく、他の進出先においてもコンテンツ制作は現地に一任されており、現地の文化や生活習慣にあった適地適作でコンテンツ制作を行うことができる。次に、Netflix では作品の方向性について監督に作品についての権限を全て委任するケースが存在する。これにより完成した作品が「ハウス・オブ・カード」であり、無数のデバイスに組み込まれたアプリによって蓄積された膨大なデータから、利用者の傾向をつかみ、適任の俳優・監督を割り出した。そして、1億円という巨額の製作費と監督への全権委任という条件で制作を依頼したのである。この「ハウス・オブ・カード」は配信から1年以内に契約者が3割以上増えるなど、業績向上につながった⁸⁾。

5 考察とディスカッション

5-1 Netflix から分かる機動的かつ自由な人的資源管理

ここまで Netflix の人的資源管理を取り上げてきたが、Netflix がアジャイル組織として機能している要因を人材マネジメントと組織プロセスの二つのフレームワークにおいてディスカッション及び考察をする。

5-1-1 人材マネジメント

Netflix では、自由度の高い環境を整備することで、指揮命令システムの不要な自己組織化されたチームが形成される⁹⁾。それに伴い、チームの社員は会社の文化・目標を理解し、当事者意識を持つ人材である必要がある。給与に関しては、年功序列といった制度は設けておらず、勤続年数や年齢に左右されることなく労働市場での個人の価値をそのまま給与に反映する形を取っている¹⁰⁾。この個人の働き・貢献度が報酬に直結する給与システムや高水準の給与が要因となって、社員のモチベーションを上げているのである。また、これらの組織づくりによる社員のモチベーション向上が Netflix をアジャイル組織としてより機能的なものにする。このような自分の貢献度が給与に直結するシステム、勤労意欲・能率向上のための自由と責任といったアジャイル組織としての機能が、国内国外を問わず多

様な人材を惹きつける要因となり得るのだ。さらには、前述のとおり、有給申請、経費の処理といったプロセスがない。リグビーが述べる「シニアマネージャーにとっては、部署レベルのプロジェクトを細かく管理するための時間を劇的に減らせるため、彼らにしかできない高付加価値の仕事に全力投球できる」(ダレル・K. リグビー 2016, p. 97) ことにつながり、社員、マネージャー共に効率が上がる。

5-1-2 組織プロセス

「支社」の概念を持たずに、各国にコンテンツ制作を一任することで現地適応を進めるという分権的システムにより、各国のオフィスの中だけで作品について考えることができ、本社の意向を伺う必要がある場合と比べると、企画からリリースまでの時間を短くすることができる¹¹⁾。また、「ハウス・オブ・カード」のように監督に作品についての権限を全て委任することで、余計な制約を与えることなく、監督のクリエイティビティを存分に活用し、業績を向上させるイノベーションにつながった¹²⁾。このような迅速な意思決定こそ、アジャイル組織が機能するためには必要な要素である。

5-2 日本との違いは何か？

ここまで、事例を通して Netflix の人的資源管理について取り上げてきたが、Netflix は米国内で見ても特異な例ということは念頭に置かなくてはならない。よってここからは、日本企業の人的資源管理と日本企業にはない Netflix のアジャイル組織としての理想的な人的資源管理をあえて比較することで、日本企業のアジャイル組織への潜在的な可能性の発見に努めたい。それでは、日本の企業との違いについて触れていくとともに、日本企業がアジャイル組織にそぐわない点、アジャイル組織を導入するにあたって障害となることを日本と Netflix の人的資源管理の比較を通して考察したい。

5-2-1 人材マネジメント

Netflix の給与は、労働市場での個人の価値をそのまま給与に反映する形を取っている¹³⁾。一方で、日本企業においては賃金制度の多くが年功序列に基づくもので、年齢や勤続年数が増えていくことで給与が段々に上がっていくため、年齢や勤続年数が若い時期では給与はそれほど高くない(関口他 2016, p. 97)。すなわち、年齢や勤続年数が若い間は自身の会社に対する貢献度に対して少ない給与で働くことになり、勤続年数を重ねて昇進してはじめて自身の貢献度以上の給与を受け取ることができるようになる(稲葉他 2010, p. 102)。年功序列の賃金制度は、労働市場での個人の価値をそのまま給与に反映する賃金制度に比べて、勤続年数が若く会社に貢献している人材がその他の同期、あるいは会社への貢献度が低いにもかかわらず勤続年数が長い人材よりも給与が低くなることで会社への不満につ

ながら、モチベーションの低下を引き起こすという問題点が考えられる。

また、働き方や福利厚生においても両者には違いが存在する。Netflixの規定にとらわれない自由な働き方は、多くの日本企業とはかけ離れており、アジャイル組織として機能するために必要な自由度の高さという点では、勤務時間や服装の規定のある多くの日本企業と異なる。福利厚生の点でも、Netflixでは能力の高い同僚と一緒に働くことが最大の福利厚生と捉え、社員の会社に対するロイヤリティを向上させるべきではない(Reed Hastings 2009)、という考え方が、手厚く多様な福利厚生を整備している日本企業と異なる。

5-2-2 組織プロセス

日本企業は進出先の海外子会社の社長を本社の社員を外向させて指揮を執らせているケースが多く、海外子会社の現地人社長の占める割合を欧米8か国(ドイツ、オランダ、スイス、スウェーデン、フィンランド、イギリス、フランス、アメリカ)と比較しても、日本は38.5%と最下位である(稲葉他 2010)。そのため、日本企業がNetflixのように各国に子会社を設立して進出しようとしても、本国寄りの経営スタンスをとる以上、海外子会社をアジャイル組織として機能させることは難しいと考えられる。また、本国での企業活動においても、現在まで根付いている稟議制度のように、承認・決定のプロセスが多い(中村 1996, p. 107)。稟議制度とは垂直分化された組織の中で、意思決定を行う際に、権限を持たない起案者の事案を、関係各部署に回し、合議し、押印したら、それを書類によって上位権限者に送り、決裁を仰ぐという方式である。稟議は日本経営の特色として論議され、説明されてきた項目の中でも重要な事項であり、一度決まるとその実行力は極めて速くスムーズであるが、意思決定に時間がかかりすぎるという実態が認められている。

5-3 どうすれば日本はアジャイル化できるか

5-3-1 人材マネジメント

日本企業では、年功序列の賃金制度が長い雇用慣行として残っている(稲葉他 2010)。よって、勤続年数が低い優秀な人材にとって報酬がインセンティブとならず逆に不満につながり、仕事に対するモチベーションの低下を引き起こす可能性があると考えられる。よって、ある程度の年功序列の賃金制度は維持しつつも、正当に成果に対して、賃金を払うことが社員の高いモチベーションが大前提となり、アジャイル組織が機能することにつながる。さらに、職務範囲を明文化することが求められる。なぜなら、Netflixは個々人の職務範囲が明確になっているからこそ、有給や出勤時間の融通が可能だ。そのため、日本企業も職務範囲を明確にしたうえで、フレックス出勤やリモートワークを推し進めることによって、社員のパフォーマンス向上にもつながる。

5-3-2 組織プロセス

第一段階として、海外の現地法人や子会社にアジャイル組織を導入することが挙げられる。社内言語、宗教、消費者志向、物理的距離から本社との連携が難しいことがある。よって、海外の現地法人に一部の権限移譲をすることで、徐々に会社としてアジャイル組織の風土を取り入れていく方法が考えられる。次に、日本のアジャイル組織にそぐわない点である稟議書の文化、権限移譲を改善、改革することがアジャイル組織を推進させる。稟議書の文化を変え、一部の意思決定を現場に任せることでアジャイル組織は機能しはじめる。Netflix のように、現場（支社）に権限を与えることによって、現場が最もユーザー第一で、現場の声が反映され、意思決定のスピードが上がる。一方で、稟議書には企業の意味決定の一部に参画したという点でモチベーションを上げられるという強みもある。さらには、稟議書を回す段階で他部署にも承諾を得ていることから、承認後のスムーズな横の連携が可能となる（中村 1996, p. 111）。すべて一律に変えるのではなく、稟議制度のように社員にも経営の意識を持たせる仕組みはある程度組み入れる必要がある。

5-3-3 日本の雇用制度の弱点

そもその前提として考える必要があるのは、日本と米国では雇用慣行が大きく違うという点である。この点を考慮せずに、日本企業のアジャイル組織化について議論することはできない。よって、アジャイル組織と日本企業の雇用慣行について触れていく。

日本企業のアジャイル化を推し進めることを阻害する要因として、日本の雇用慣行もあると考えた。現状の日本の多くの企業の雇用慣行では、「無限定正社員」が多い（鶴 2019, p. 2）。無限定正社員の特徴は、「(1) 職務内容が限定されていない採用、(2) 人事部主導の中央集権的な異動、(3) 義務的な受け入れを求められる異動・転勤、(4) 職務遂行能力にリンクした（結果的に年齢・勤続年数に依存する）賃金制度」（鶴 2019, p. 12）というように挙げられる。この無限定正社員は、以上の特徴がある一方で、次の二つの雇用慣行の弱点があり、それがアジャイル組織への弊害にもつながると考えた。一つ目に、容易に解雇ができないということだ。Netflix は業績、個人の成果によっては解雇という決断ができる。個人や組織文化に重きを置くアジャイル組織にとっては、カルチャーフィットや成果とは重要な観点の一つとなる。「現行の解雇ルールが厳しいと感じる向きがあるとすれば、それは解雇権濫用法理が日本特有の無限定正社員に対する解雇ルールとして発展してきたことと関係があると考えるべきである。例えば、裁判において経済的な理由による解雇に対する判断基準となってきた「整理解雇の四要件〔要素〕」の一つに解雇回避努力義務がある。つまり、企業は解雇の前に配転、出向、希望退職募集などできる限りのことをやる必要があり、それが裁判で問われることになる。配転によって勤務地や職務を変更してでも雇用を守るべき」（鶴 2019, p. 39）という慣行が原因だ。二つ目に、専門性を磨け

ないことがあげられる。「無限定正社員の場合、どんな仕事でもこなさないといけないため必然的に「なんでも屋」になり、特定の能力や技能を身に付けた専門家、プロになりにくいという問題があることだ」（鶴 2019 p. 12）。このように、「無限定正社員」の弊害がアジャイル組織を運営していくうえで妨げとなりうる。しかし、近年ジョブ型に移行している企業の兆候も見られることから欧米式の「限定雇用」が進めば、アジャイル組織の効果は考えられる。

6 結論

本研究を通して、アジャイル組織を採る Netflix を人材マネジメントと組織プロセスの二つのフレームワークをもとに研究を行ってきた。本研究を通して四つのことが明らかとなった。一つ目に、アジャイル組織化する際に、社員のモチベーションを上げる福利厚生や賃金制度を整える必要がある。二つ目に、アジャイル組織の社員に権限と自由を持たせることで、イノベーションにつながるクリエイティビティとスピードが生まれる。三つ目に、アジャイル組織にすることは同時に国内問わず優秀な人材を集める要因となる。最後に、各企業はアジャイル組織という組織体制に対して、自分たちなりの「解釈」を見つけていることが必要だということだ。Netflix のアジャイルの解釈は「自由と責任」であった。自由から個人の強みや良さを発揮し、そこに責任と権限を与え成果を出させる。どの企業でも部門、人、社風によってアジャイル組織というものは大きく変わってくる。完全にアジャイル組織に移行することができる企業もあれば、一部の部署をアジャイル組織にすることが最適な場合もある。アジャイル組織はあくまでもイノベーションを目的とした組織体制であり、手段が目的となつては本末転倒だ。目的を定めたうえで、最適なバランスを見つけることが企業に求められていることであり、変化のきっかけとなる。本研究では、Netflix を事例として取り上げたが、企業は、風土やビジネスモデル、会社規模、国民性、あらゆる点において応用が可能であり、完全な模倣ではなく、時間をかけて組織に順応させていく必要がある。

本研究の反省点として以下の二つが挙げられる。一つ目は、日本の伝統的な雇用慣行と法律といった前提条件が一致していないため、より具体的な考察まで踏み込めなかったことである。二つ目に、Netflix についての研究がウェブ上での資料のみの二次情報でとどまってしまったため、実際に機能しているのか、詳細な問題点までは言及することができなかったことが反省点として挙げられる。

本研究では、アジャイル組織について考察をしたが、他にもティール組織やホラクラシー組織など様々な組織体制に関する理論が確立されつつある。より多くの企業が新しい組織を導入していくことで、未確立の組織に対する可能性が洗練され、企業で働く人々が少

しでもパフォーマンスを上げられる環境になり、各国からも高い知見を持った人材が集まることで次のイノベーションが日本から始めることを期待する。本研究が今後働く人や柔軟な考えを持つ人の一助になることを祈るとともに、本研究のまとめとする。

謝辞

本研究を進めるにあたって質問に丁寧かつ詳細に答えてくださった高橋意智郎教授、これまで3年間にわたってご指導してくださった長谷川信次教授に感謝いたします。

注

- 1) Florence 『サイボウズ・メルカリ・フローレンスが目指すアジャイル的「働き方改革」とは？～自らの働き方を選べる時代人事施策～』 <https://florence.or.jp/news/2016/12/post13510/>（アクセス日 2020/12/9）
- 2) NETFLIX ホームページ『Netflix とは？』 https://help.netflix.com/ja/node/412?ui_action=kb-article-popular-categories（アクセス日 2020/12/9）
- 3) Statista 『Number of Netflix employees from 2015 to 2019, by type』 <https://www.statista.com/statistics/587671/netflix-employees/#:~:text=As%20of%202019%2C%20Netflix%20employed,in%20terms%20of%20annual%20revenue.>（アクセス日 2020/12/14）
- 4) Business Insider Japan 『「ネットフリックス社員は“家族”ではなく“プロチーム”なのだ」ヘイスティングス CEO が語る「ノールール」の極意』 <https://www.businessinsider.jp/post-224169>（アクセス日 2020/12/9）
- 5) Netflix Jobs 『Netflix のカルチャー』 <https://jobs.netflix.com/culture?lang=日本語>（アクセス日 2020/12/14）
- 6) GIZUMODO JAPAN 『Netflix 社員は毎日がバトルロワイヤル』 <https://www.gizmodo.jp/2018/11/netflix-way.html>（アクセス日 2020/12/4）
- 7) ぴあ 『Netflix はなぜ“クリエイター重視”を実現できたのか？坂本和隆ディレクターが語る、独自の的方法論』（アクセス日 2020/12/9）
- 8) Livedoornews 『制作現場のあり方を一変させた Netflix データ用いて監督や俳優を決定』（アクセス日 2020/12/9）
- 9) Business Insider Japan, *op. cit.*
- 10) Netflix Jobs, *op. cit.*
- 11) ぴあ, *op. cit.*
- 12) Livedoornews, *op. cit.*
- 13) Netflix Jobs, *op. cit.*

参考文献

- 稲葉祐之, 井上達彦, 鈴木竜太, 山下勝 (2010) 『キャリアで語る経営組織』, 有斐閣
- 木下達夫 (2019) 「メルカリが挑む世界中の多様な人材が活躍できる組織づくり」『Diamond Harvard Business Review』 October 2019, pp. 78-89
- 経済産業省 (2017) イノベーション 100 委員会 (2019) 「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針～イノベーション・マネジメントシステムのガイダンス企画 (ISO56002) を踏まえた手引書～」
- ストーク Jr., ジョージ, ハウト, トーマス, M. (1993) 『タイムベース競争戦略』中辻萬治, 川口恵一 (訳), ダイアモンド社
- 関口倫紀, 竹内規彦, 井口知栄 (2016) 『国際人的資源管理』, 中央経済社
- 鶴光太郎 (2019) 「日本雇用システムの再構築：総論」独立行政法人経済産業研究所
- 中村健壽 (1996) 「オフィス環境の変化と稟議制度に関する一考察」『静岡県立大学 短期大学部 研究紀

- 要』第10号, pp. 107-111
- リグビー, ダレル, K., エルク, サラ, ペレズ, スティーブ (2020) 「アジャイル組織を実現するリーダーシップ・チームの役割」 飯田由美子 (訳) 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 November 2020, pp. 104-116
- リグビー, ダレル, K., サザーランド, ジェフ, 竹内弘高 (2016) 「アジャイル開発を経営に活かす6つの原則」 倉田幸信 (訳) 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 September 2016, pp. 92-106
- McKinsey & Company (2018) 『Agile compendium』 <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Harnessing%20agile%20compendium/Harnessing-Agile-compendium-October-2018.ashx> (アクセス日 2020/12/14)
- Reed Hastings (2009) 『Freedom & Responsibility Culture (Version 1)』 https://www.slideshare.net/reed2001/culture-2009/91-Highly_Aligned_Loosely_Coupled_Highly (アクセス日 2020/12/10)
- Statista (2020) 『Number of Netflix employees from 2015 to 2019, by type』 <https://www.statista.com/statistics/587671/netflix-employees/#:~:text=As%20of%202019%2C%20Netflix%20employed,in%20terms%20of%20annual%20revenue.> (アクセス日 2020/12/14)